

大学図書館受託業務の付加価値化モデルと従事者 キャリアパス形成および今後の展望について

A Study of Value Added Business Model for Outsourcing University Library
Services and Future Career Path of Library Staff.

山中 陽子†

YANMANAKA Yoko

概要 本研究では、図書館業務委託の運営について、受託業務、受託業務従事者の現状を分析し、今後に大学図書館へ提供する付加価値受託業務(提供企業側からは、受託業務の差異化戦略)の内容検討と、受託企業側での業務従事者の研修、個人ポートフォリオ形成、キャリアパス確保の課題について展開を行う。近年、司書資格有資格者の労働市場新規参入が年間 1 万人を超え、買手市場となっている。また、現在就労している従事者たちも、より条件のよいところを求めて会社間を行き来しているのが現状である。そのような中、安心して受託業務従事者自身のスキルを伸ばし、ステップアップの道筋を示せるのが雇用側の受託企業にとっても大きな課題となっている。これは単に受託業務従事者の労働定着率だけのことではなく、業務処理能力に長けたスタッフ群の安定的な確保は、受託企業にとっても付加価値の高い図書館受託業務の拡張と、租利益向上及び受託スタッフとの「win-win 関係」の構築という課題でもある。

キーワード 大学図書館, 業務委託, 受託, 労働派遣, キャリアパス

Keywords University library, Outsourcing, Fiduciary, Labor dispatch, Carrer path

1 はじめに

1.1 派遣労働法改正

平成 22 年 3 月に労働者派遣法(労働者派遣事業の適正な確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律)が改正された。従来、第 8 号ファイリングの業務として図書館業務も 26 業種業務と認識されていたが、改正によって、「図書館において規定済みの管理規程の下に分類作業のみを行う場合は第 8 号業務には該当しない。書籍の分類規程を派遣労働者自らが作成している場合は該当するが、その場合であっても図書館利用者への図書等の貸与業務等も併せて行っている場合は、全体として第 8 号業務には該当しない」と制限され、目録作成業務のみ 26 業種として認められるにとどまっている。

つまり、利用者への対応を兼業すると認められないとしている。このような状況の下、近年大学図書館において、大学職員と派遣スタッフによって運営されていた図書館業務が、派遣業務としては

一般的業務(自由化業務ともいう)とされ、「いわゆる自由化業務の場合、派遣受入期間に制限がかかります(原則 1 年、最長 3 年まで)。派遣会社(派遣元)を変えたり、派遣労働者(スタッフ)を変えたとしても同一の場所、同一の業務に 3 年以上継続して派遣労働者を受け入れることはできません。」とある通り、基本同一業務に対して 1 年間のみの適用となった。以降も業務継続で人員が必要であれば、「派遣先の労働者の過半数代表(労働者の過半数を組織する労働組合がある場合はその労働組合)から意見聴取を行った上でないと派遣受入期間を延長することはできません。」とある通り、周りの就業者からの賛同を得た上で、3 年間までは適応されるとされているが、3 年以降の延長は不可能であり、そこで、直雇用職員を増員するか、業務委託を採用するかのどちらかの選択肢となってしまうのが現状である。

1.2 業務委託・請負・委任

業務委託は、民法上請負法(民法第 632 条)の適応を受けるが、本来の請負法は、「建築請負契約」を基軸に制定された法令であり、「請負は、

† 大阪市立大学大学院創造都市研究科修士課程

当事者の一方がある仕事を完成することを約し、相手がその仕事の結果に対してその報酬を支払うことを約することによって、その効力を生ずる。」とある通り、現状の図書館業務委託に適応できる内容としては、委任（民法第 643 条）との狭間に該当するのではないと思われる。「委任は、原則として無償とし、特約あるときのみ有償たりうることを示すものである」とある通り、有償を例外としている。委任の場合、報酬は、請負とは異なり、仕事の完成に対するものではなく、事務処理の労務に対するものとされている。したがって、委任は、広く事務処理を委託する契約と理解できるが、これは他人の労務を利用する契約でもあり、受任者の自主裁量に任される範疇が多い。請負は、完成しない限り報酬を得ることはできないが、委任においては「必ずしも完成を目的とはせず、途中で事務遂行の中止の止むなきに至った時は、受任者はすでになされた履行の割合に応じ報酬を請求できる」とされており、図書館業務委託を勘案してみると、その適応は、委任の性質が高いと思われる。

厚生労働省の『労働者派遣・請負を適正に行うために』である通り、派遣と業務委託（請負）の最大の違いは、指揮監督権がどこにあるかということである。派遣法では「自己の雇用する労働者を、当該雇用関係の下に、かつ他人の指揮命令を受けて、当該他人のために労働に従事させることをいい、当該他人に対し当該労働者を当該他人に雇用させることを約してするものを含まない」（派遣法 2 条 1 号）と、職業紹介業務ではなく、あくまでも人足を契約をもって提供するとしている。派遣の場合、指揮監督は派遣先（ここでは大学側）にあり、派遣元から派遣されたスタッフに対して、直接指示命令して業務を行っていく。これとは違い、業務委託の場合は、指揮監督は請負元にあり、業務・労務管理等は全て業者側の管理のもとにおいて運営していくことで、委託先（大学側）は、人選から労働条件、業務指示等一切行うことはできない。これは、契約上でも明記されているが、派遣の場合は、1 名あたりの人件費での契約となるが、業務委託の場合は、業務に対しての契約となるので、就業する人数等も、業者側で決定する。

ただし、「注文主と労働者との間に指揮命令関係がある場合には、請負形式の契約により行われていても労働者派遣事業に該当し、労働者派遣事

業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律（以下「労働者派遣法」といいます）の適用をうけます。」とあるが、この区分の実際の判断は、必ずしも容易でないことから、この判断を明確に行うことが出来るように「労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準」（昭和 61 年労働省告示第 37 号）が定められています。」とされている。この告示内にも、図書館業務委託に関して適応不可能な事項も含まれているので、図書館業務委託が増加してきた現状では、別途図書館業務委託に関する注記を法令上早急に必要ではないかと思われる。

1.3 図書館業務委託

派遣契約を更新できなくなった派遣スタッフたちは、直雇用に応募するか、委託スタッフとして従事するかを選択を余儀なくされている。

そのような状況を反映してか現在大学における図書館内業務において、業務委託が増加している。本研究では、大学図書館における業務受託を研究対象とし、自身が従事している大学図書館業務委託の運営を業務従事者の今後を見据えて検証していく。

近年、司書資格有資格者が年間 1 万人を超え、図書館業務は買手市場となってきた。また、現在就労している従事者たちは、より条件のよいところを求めて会社間を行き来しているのが現状である。条件だけを追い求めることによる知識・技術の希薄化が危惧される。そのような中、安心して自身のスキルを伸ばし、ステップアップしていける可能性があるのか、将来的な展望を見いだせるのかが大きな課題となっている。

1.3.1 図書館業務委託の始まり

1981 年より TRC-MARC, JAPAN-MARC テープ等の頒布サービスが開始され、これに伴い遡及入力業務が始まった。図書館システム導入が活発化され、これを受け、1983 年頃より MARC データの遡及入力の委託化が始まった。図書館の業務委託は、遡及入力業務より開始されることとなる。

「大学図書館実態調査報告書」では、1983 年（昭和 58 年）より調査項目の中に、業務委託が加えられている。

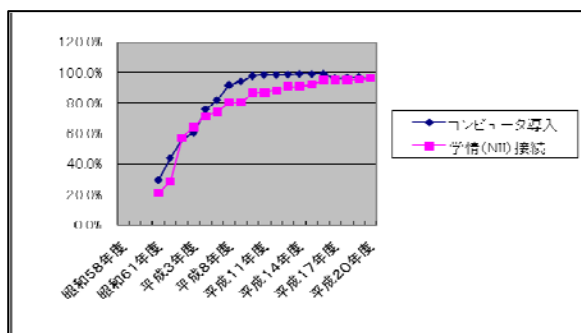


表1 業務別外部委託（大学図書館実態調査報告書より）

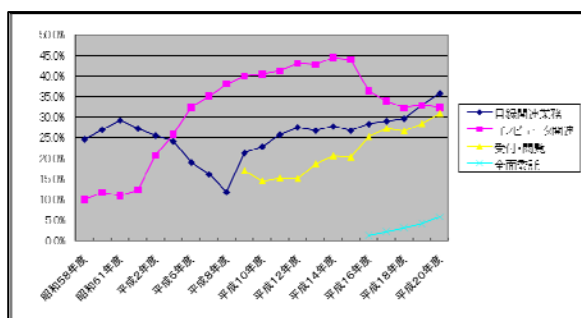


表2 コンピュータ導入と学術情報センター（NII）（2000年より国立情報学研究所）接続（大学図書館実態調査報告書より）

大学へのコンピュータ普及は、各大学の全学共同計算機資源として、全学共通組織『計算センター』などとしてすでに多くあり、一部の大学（7帝国大、筑波大、広島大、東工大、大阪工大など）では、こうした全学共同計算機資源を利用して、手作りの図書館総合システム開発、使用が始まっていた。このような事態と並行して、コンピュータ処理能力の向上、価格の低下が進行し、併せて各コンピュータメーカーによる図書館総合システムが開発、普及を始めた。これらの流れの中で、表2に見られるように、1986年頃からの学術情報センター（NACSIS）のサービスが開始され、大学図書館へのコンピュータの普及が増加し始めている。また、それに伴いコンピュータ関連業務の委託も増加の傾向となっている。表1にて1996年（平成8年）の目録業務委託の数値が落ちているのは、この年よりアンケート項目に学情センターとの接続項目内に NACSIS-CAT（目録システム）を利用との表記が加わったため、従来の目録業務とは別にアンケート上、コンピュータ関連に回答がされたためと思われる。

1.3.2 業務委託範疇の拡大

閲覧系の業務委託は、1997年（平成9年）より調査項目にあがっており、平成9年の調査項目としては、「受付」と表記されている。その後、現在に至るまで伸び続けている。また、全面委託の項目は2004年（平成16年）よりあがっており、特に私立大学にて顕著に伸びている。ただし、全面委託の定義をどのように扱っているかは回答した大学によって差がある。全面委託とはいえ、予算に関わる事項や運営・企画に関わる事項については、基本的に、大学側にあるところが多いが、中には選書・受入を含む収書業務や一部企画も委託化している大学も見受けられる。近年にいたっては、大学図書館に課長クラスの職員を1名程度配置し、残りの運営は委託に託す大学も増加してきている。これは、A社の受託状況や学術情報基盤実態調査結果報告の調査結果において、一部委託から全面委託の傾向が高まっていることから見受けられる。

このような状況の中、企業側としてどのような提案を大学側にし、どのように従事スタッフを育成していくのかまた、従事スタッフへの処遇をどうしたら改善していけるのかが課題となってくる。

2 先行研究

図書館の委託に関する先行研究は、最近では、2010年の大学図書館問題研究会・オープンシンポジウムでの「大学図書館員は消耗品か？業務委託・市場化テストをめぐって」での牛崎による報告がある。牛崎は2007年情報の科学と基礎の「アウトソーシングと大学図書館論」においても、「大学において業務委託が導入されるのは、財政の見直しをして大学の持てる資源の戦略的配分を志向した結果、もっとも余裕のありそうな図書館、とりわけその職員人件費の抑制がターゲットとなっており、大学内他部局に比べて大学間の業務標準度が高い図書館が業務委託の対象となっている」と述べている。特に、「業務委託が増加してくると、それを管理できる職員の確保が問題となってくる。」と詳述している。

江竜は、受託会社への調査より外部人材の活用についての調査結果をまとめている。詳細は、『大学図書館の業務分析』に基づいての調査である。大学側に対しての問題点の中に、調査項目「大学側に感じる問題点」の中での「大学図書館専任職

員にもっとマネジメント能力が必要だと感じる
ことがある」は牛崎同様、必須の要件と捉えるこ
とが出来る。

佐藤、逸村は『大学図書館における外部委託状
況の量的調査』の調査結果より、委託化の状況は
大学、図書館の属性によって大きく異なり、業務
の広範囲で委託を行っているのは都市圏の大～中
規模私立大学で大学院まで含めた教育に重点を置
く大学であると考察している。

金は、京都大学生涯教育学 図書館情報学研究
「日本の大学図書館業務のアウトソーシングに
関する研究」において、アウトソーシングの導入
の準備、計画している大学図書館は、導入のはじ
めは整理業務から開始することが効率を高める
こととなると述べている。また、委託化によって
生じた大学図書館内の余裕人力は核心業務に集
中させるべきとしており、そのための有能な人材
を育成、確保する必要があると述べている。

佐々木は、図書館雑誌「大学図書館アウトソー
シングの行方」で、元受託企業側と大学側両方の
立場から、アウトソーシング導入のポイントとし
て、ある程度独立して運営できる業務プロットを
委託化することと、受託業者に数値目標とインセ
ンティブを与えることを述べている。

各研究で論述されている通り、業務委託を潤滑
に運用していくには、大学図書館に経営能力を持
った職員の存在は欠かせないものと思われる。図
書館業務全般を管理する中での業務委託の活用が
最も効果的である。

また、受託企業側も、大学図書館を運営していく
ためのスタッフの育成・研修等への積極的な取り
組み、大学本体への様々な提案を行っていくこと
で、大学図書館を大学内の学習・研究の中心とし
ての位置づけとなるよう取り組んでいかなければ
ならない。

3 業務従事者サンプル調査

3.1 業務従事者構成

本章ではA社の委託業務従事者の処遇、その他
について分析してみた。

神戸・大阪・京都を主とする近畿地区の委託業
務従事者から無作為抽出により100名サンプリ
ングした。まず、男女比率であるが、100名中男性

従事者が12名と全体の10%強程度である。圧倒
的に女性の従事者が多い。次に、年齢別人員構成
であるが、全体の半数近くが30歳代であり、25
歳から35歳までの人員は全体の約半分を占めて
いる。

3.2 司書資格保持者

全体の95%以上の従事者が司書資格を取得し
ている。資格取得者の取得場所については、20歳
代・30歳代の約70パーセントが大学あるいは短
期大学卒業時に取得している。また、40代以上の
半数以上が司書講習など、学校を卒業してから取
得している傾向がみられる。

3.3 処遇

A社のサンプリングから取得した処遇平均は、
月給者が約20%（平均賃金22.5万円）時給者が
80%（平均時給1043円）となっている。年々処遇
が上がり問題はないが、図書館との契約金額が
変化しないあるいは前年度より安く抑えられる傾
向にある状況では、処遇の改善も難しいのが現状
である。

3.4 業務従事者の学歴

大学卒業者65%・大学院卒業者15%・短期大学
卒業者12%となっている。年齢別にみると、20
歳代から40歳代にかけて大学院卒業者が増加し
ており、若手の高学歴者が多く見受けられる。

3.5 司書資格以外の所持資格

英語関係（TOEIC含む）が26名で次にマイク
ロソフトオフィススペシャリストが16名、教員
免許11名、情報検索技能検定8名という結果で
ある。

3.6 スタッフ育成

就業しているスタッフの思惑は、必ずしも企業
側の意向とは一致するわけではなく、企業が運営
する以上、後に述べるとおり、スタッフの育成は、
図書館司書としての技術面と共に、マネジメント
能力も養っていかなければならず、現状の業務さ
え続けられるならというスタッフを、企業側とし

ては運営・提案力の持つスタッフに如何に育成していくかが課題となってくる。

4 大学へのサービス（受託内容）別の構造化

4.1 図書館業務分析（委託業務化の可能性が高い業務）

大学図書館での業務は日本図書館協会『大学図書館の業務分析』（2000 年改訂版）の中で5つに分類されている。



（表1『大学図書館の業務分析』2000年修正版より）

利用者サービス関連業務	資料関連業務	その他業務
<ul style="list-style-type: none"> 貸出・返却業務(☆) 予約業務(☆) 館内整備業務(書架整理等) 配架業務(新刊・返却図書) 委嘱業務(★) 相互利用リ・ビス業務(★) 督促業務(☆) マイダンス・オリエンテーション業務(★) 情報リファレンス・教育(★) 展示関連業務 イベント関連業務 	<ul style="list-style-type: none"> 受入業務(☆) 目録業務(★) 著録業務(☆) 雑誌業務(外国雑誌管理・JCR管理含む)(★) 	<ul style="list-style-type: none"> 除籍 予算・決算補助 他館連携 機関リポジトリ システム関連

（表2 主な委託関連業務）

『大学図書館の業務分析』より委託関連業務を3種類に分類したものが、表2である。

表2の中で、星印を付与した業務が業務量を数値化できる業務であり、(★)は数値のみならず、その業務に付帯する様々な人的サービスが必要とされる業務である。星印付与業務についてはインセンティブ対象として検討していきたい。また、インセンティブの対象とならない「督促業務」については、延滞利用者が増加しないようなサービス提案をしていく提案材料にもなる。

5 将来への展望および提案

5.1 ラーニングコモンズ

近年、学生の滞在場所の提供の1つの方法としてラーニングコモンズへの関心が高まってきているが、北は第12回図書館総合展フォーラムの講演において、図書館とネットワークアクセス環境を必要とする授業が行われている大学で、サポートスタッフ（ドクター院生をチーフにマスター院生をサポートスタッフとして活用する）が活躍できている大学において、不足部分を図書館員が行うことのできる体制をもった大学でしか成功しないと述べている。ラーニングコモンズやインフォメーションコモンズは、1980年代以降米国を中心に社会の情報化や大学改革の流れを受けて発生した大学図書館の新しい空間モデルである。インフォメーションコモンズは、「情報化に対応した図書館」・ラーニングコモンズは「学習に役立つ図書館」と区別されている。1990年代に情報化や大学生の新しい情報行動に対応するためにインフォメーションコモンズが誕生し、それを大学本来の目的の1つである教育活動に貢献できる施設として再構築されたのがラーニングコモンズとされているが、日本においては、インフォメーションコモンズが普及しなかったため、現在のラーニングコモンズの要素に含まれているケースが多いとされている。日本におけるラーニングコモンズの普及は、「デジタルネイティブ」世代の情報行動の実態やニーズにあう図書館空間を検討した際、彼らのニーズに合う場所ということでこれまで大学内に欠けていた学習のための協働空間を提供する意図が強いと山内は「学びの空間が大学を変える」において述べている。

現在、日本の大学図書館でのラーニングコモンズの設置には、これまで大学図書館において十分に認知されてきていなかった学習支援機能への注目が主となっている。大学が図書館にそのような役割を期待していなかったことへの気づきも要因の一つとなっている。今後、大学図書館が提供する情報サービスや教育的機能を、教育研究成果に還元していくことがラーニングコモンズを特徴づける要素であるとしている。そのためにも、学部学科等の教育部門との連携を通じて大学の理念や教育目標と密接に連動していかなければならない。そのため、施設面のみならず、人的資源をも育成していく必要がある。委託業務の中で、どのようにラーニングコモンズの提供を促していけるのであろうか。環境整備や、企画等の提案を行

っていくと共に、学内の教員・院生へのアプローチを大学職員とともに進めていく必要がある。環境の提案については、業務委託会社内のネットワークを使い、様々な見本を提示し、かつ各大学において、適応する企画を提案していかないとけない必要を要する。A 社のように、図書館業務委託から書籍販売・建築・設備、コンサルティングまで幅広い業務範囲を取り扱っている会社であることで大学の要望に応えることが出来るのではないかとと思われる。

図書館内にラーニングコモンズを設置することだけでなく、学内の学習支援への提案・協力が今後の受託企業として必要となってくる。

たとえば、語学支援センターや就職支援室等への提案・協力を図書館業務委託を通じて進めている、大学全体の活性化を促していく必要を要する。

今後、大学のトータル運営としてのコンサルティングを行えるよう大学本体に提案していくことが必要である。

5.2 機関リポジトリ

次に、機関リポジトリであるが、前述の大学図書館の専門的業務のシステム関連業務でも詳述したが、大半の大学において、現在は紀要等の論文データ以外のデータベースはほとんど掲載されていない。一部、北海道大学・千葉大学・九州大学のように相当数のコンテンツを集積している大学もあるが、大学全体の教育・研究資源として組織化の全体像が見え辛いことが今後の課題ともなる。

大半の大学において、各研究者が各々のフォーマットで作成していることが機関リポジトリ事業が進まない原因で、掲載のためには、統一したフォーマットに変換しなければならない。研究者の機関リポジトリに参画する意思が薄い現状であると見受けられる。フォーマットの統一を研究者に指導出来ない状況であれば、委託企業側にて変換サービスを図書館業務の中に組み込むことにより、学内の機関リポジトリがより一層機能的なものになっていくであろう。ただ、大学全体の戦略とうまく接合できないと、先走りになってしまう恐れがある。今後は、研究者と共同で機関リポジトリを確立させるためにも、受託企業内にデータを取り扱える専門のスタッフが必要となる。図書館内のシステム関連の業務の一環として、専属スタッ

フを置くことが出来れば学内での図書館の必要性も高まると思われる。

5.3 各種データベースサポート

各種データベースサポートとして、教員や学生への教育を促すことも必要である。受託会社においては、情報検索技能検定 2 級以上や、マイクロソフト関連資格および英語関連資格等を保持しているスタッフの活用や、他のスタッフへの教育を十分進めていく等、社内教育を充実させていくべきサービスである。

また、大学職員との連携をとってサポートを行っていくことによって、情報リテラシー教育・各種データベースガイダンスの実施を充実させることが可能となる。

教員には、パスファインダーの作成、教員との連携によるデータベースを利用したグループ学習の提案等を進め、図書館を利用した授業を促進し、学習支援の中心に促していく提案をしていく必要がある。

5.4 電子書籍の導入

次に、近年話題となっている電子書籍導入と活用についてであるが、これからの大学教育において、授業に必要な資料の電子化はより一層進んでいくであろうと予測される。また、教科書が電子書籍となることも今後は起こりうると考えられる。現在、慶應義塾大学にて日本の大学では初の日本語の学術書をデジタル化し、図書館で貸出・閲覧するというプロジェクトを試験的に行っている。大学図書館所蔵の資料を中心に、出版社と協力しながら電子化していくという試みである。しかし、現在の状況では、著作権の問題から既存の図書館所蔵資料の電子化は、難しい状況である。ただ、電子媒体として販売されている資料については、公共図書館において、少しずつではあるが利用者への提供を実施してきている。2007 年より千代田図書館において、「千代田 Web 図書館」が発足し、電子書籍の貸出を開始している。また、平成 23 年 1 月より堺市立図書館においても電子書籍の貸出サービスを実施している。電子書籍での貸出により、365 日 Web 環境があればどこからでもアクセスでき、延滞や紛失の問題も解消される。画面

操作によって、文字の大きさが変更でき、目の不自由な利用者にも資料提供することが可能となり、何より図書館内の蔵書スペースの問題を解消することが出来る。大学図書館においてもデータベースの活用によって、学内リポジトリ資料が提供できるようになると、授業で使用する資料等の配信等、また、E-learning への取り組み等とも合わせて学生への支援の幅が広がる。併せて、資料を閲覧できるデバイスの提案等によって、教育環境の再構築等を共に協議していくことが可能となる。

5.5 大学を取り巻くコミュニティ

大学を取り巻くコミュニティは、学生・院生などの内部構成員を筆頭に、教職員、OB/OG また、外的業務人員（派遣・委託）等と地域住民も含まれる。

地域貢献として、公共図書館との連携をとる等、大学の置かれている地域との関係の強化が必要とされる。「大学図書館の社会連携・地域連携の取り組みは、地方のマスコミなどに上げられ易い。積極的に情報を提供しマスコミに上げられることで、大学図書館の社会的認知度が高まることがこれら決断の最大の効果である」と考える。そして、この社会的認知度を高める活動は、大学における図書館の評価を高めることにもつながるのである。」と米澤誠が述べているように、地域との連携より大学内での図書館の評価を高めていくことが出来る。

5.6 業務委託の行方

このような環境の下、委託業務として大学図書館業務を成立させていくためには以下の提案をしていきたい。

佐々木 2006 年の図書館雑誌「大学図書館アウトソーシングの行方」で詳述しているが、まずはある程度独立して運営できる業務ブロックを委託化すること。次に受託業者に数値目標とインセンティブを与えることである。まずは、業務の棚卸を行い、業務ブロックを明確にすることで、委託業務と大学側業務とに切り分ける必要を要する。

次にインセンティブ制度の提案であるが、年間入館者数や貸出冊数、レファレンス記録の件数等受託側の工夫や努力が反映できる目標等を数値化

し、向上した分インセンティブを与えていく。また、レファレンスに関しては、その記録を参考にどのくらいの件数を共同ファイルに掲載したか、どれくらいパスファインダーやガイダンス資料を作成したか、また、前年度に比較してどれだけガイダンスの申し込みが増加したかや、アンケート結果の内容等によってもインセンティブを与えていくことを検討する必要があるのではないかと思われる。

5.7 業務従事者への対応

受託業者側は、今後、スタッフに対しどのような評価を与えていくかが課題となる。資料組織業務の場合は、作業件数や、間違いのなさ等での測定は可能であるが閲覧業務での実績の測定は難しい。しかし、利用者との対応状況や、館内整備・企画提案等、現場の管理者がその行動を見ていくことと、各種研修への自発的な参加等の向上心などを判断材料とすることが出来る。スタッフに対しては、適切な条件を提示しないと、同業他社への移籍等の恐れもあるのは詳述したとおりである。スタッフの向上心を促進させるような研修への取り組みや、定期的なコミュニケーションによる状況把握など、企業側としては、細心の注意を払い、配置場所の変更等をも含めた適切な運営を行っていかなければならない。また、インセンティブで得た増収は、配属スタッフの処遇にも反映させ、企業内での評価対象の参考とし、時給アップや、昇格、特別手当の支給などを検討していくことが必要である。

山本が図書館界（2009 年 61 巻）『時給 850 円の有資格者、専門職ルーキーたち』で述べている通り、委託や指定管理及び PFI によって運営されている図書館のスタッフへの処遇は、かなり制限されたものとなっている。

就業者たちの、雇用の安定化と処遇の改善を企業側は促進していかなければならない。現状では、指定管理の図書館においては概ね3年間から5年、一般の委託においては1年間の契約がほとんどである。業務スタッフは、ほとんどの企業で最長1年間の労働契約を結んで就業している。大学側と企業側の契約期間に併せて就業期間が定められている場合も少なくない。一般企業においても、1年目といえはようやく業務に慣れてきたころであ

り、そこで契約が解除されてしまうと、また次の就業先でも1からのやり直しとなる。故に、業務委託で図書館運営を行った際、画一的な業務となってしまう傾向が高く、各大学での特色が見え辛くなってしまうのが現状である。

A 社においては、初期研修時に配属大学の設立理念や、教育方針等を教えてはいるが、配属先が変わるごとに変化していくと、スタッフも機械的に理解するに留まってしまう。

今後の提案として、委託契約を結ぶ際、契約上は学内の決算の都合なども念頭に置き1年契約としても、少なくとも5年間は業者変更しないようにしていくべきである。評価が低すぎる場合は別として、毎年のインセンティブ制度によって、大学図書館のサービス向上とともに就業するスタッフのスキルアップをも見越した契約にし、スタッフの育成経費をも含めた契約内容にすべきである。

企業に所属しているスタッフは所属企業の契約している図書館間の異動が行われるが、単年度契約によるやむを得ない異動を少なくし、出来るだけ1つの館での従事を促し、十分な経験を積んだスタッフを育成していくべきである。

直雇用が難しい事情の中、これからの図書館員は非直雇用従事者が大半を占めるようになっていくことは否めない。

非直雇用従事者のスキルとモチベーションを伸ばしていかなければ今後の図書館業務は、衰退を辿っていくことになるであろう。

非直雇用であっても、安定した就業を保証できれば、スタッフの意欲も後退はしないであろうと思われる。

5.8 PFI・指定管理者制度との違い

これまで大学図書館における業務委託について述べてきたが、公共図書館で採用されているPFIと指定管理者制度との違いはどこにあるのだろうか。

PFI (Private Finance Initiative) は1992年英国で導入された「従来公的部門によって行われてきた社会資本の整備・運営等の分野に、民間事業者の資金、経営ノウハウ等を導入し、民間主導で効率的・効果的な社会資本の整備等を行おうとする手法」である。PFIの特徴は、VFM (Value for Money) というコンセプトが基本となっており、こ

れは、「一定の支払いに対し、最も価値のある高いサービスを提供する」という考え方である。この考えに基づく費用対効果の値を最大化していくという点に特徴がある。日本におけるPFI導入の意義は、「民間資金等の活用による効率的・効果的な社会資本の整備・運営等」「財政支出の削減 ― 財政構造改革の推進」「新規産業の創出 ― 経済構造改革の推進」とされており、その効果は、「新たな金融手法の導入による民間事業者の意識改革」「広域的な社会資本整備等の実現」「豊富な個人金融資産及び年金資金等の有効活用」を期待されている。日本では、1999年にPFI法（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律）が制定された。桑名市立中央図書館が2004年に日本で初めてのPFI導入館として設立された。

施設の維持管理業務だけでなく、従来市が実施してきた図書館運営業務部分を民間事業者に委託するという運営重視型のPFI事業となっている。

「桑名市立中央図書館は「いつでも、どこでも、誰でも利用できる図書館」を基本理念としており、運営方針の中でも開館時間の延長や開館日数の増加、ITへの対応などが掲げられた。」この基本理念を実現するため、開館時間の延長や開館日数の増加等に対しては、従来市の直営であれば、職員数を大幅に増員する必要がある、また、図書館の運営に携わるためには司書資格保持者やIT関連の職員を配置しないといけない等の問題があり、民間事業者に委託した場合には、このような人員配置や人材確保が可能になるとの観点から決定された。また、受注事業者側のモチベーション維持のため、サービス対価を利用者の増減によって、変化させるといった手法をとり、市直営時以上のサービス向上を目指す運営となっている。

次に指定管理制度であるが、1963年に制定された「管理委託制度」では、旧地方自治法第244条2の3項目で「普通地方公共団体は、公の施設の設置の目的を効果的に達成するため必要があると認めるときは、条例の定めるところにより、その管理を普通地方公共団体が出資している法人で政令で定めるもの又は公共団体若しくは公共的団体に委託することができる」定められた条例に基づき、公の施設管理を委託することが出来た。2003年の「指定管理者制度」が地方自治法の一部を改正により制定され、管理主体が、「管理受託者」（法

令上、公共団体、公共的団体、政令で定める出資法人より「指定管理者」（指定管理者の範囲に特段の制限なし（ただし個人は不可））となり、民間事業者の参入が可能となった。また、指定管理者制度は、「指定」により公の施設の管理権限を当該指定を受けたものに「委任」するものであり、業務を私法上の契約に基づき外部委託「業務委託」（詳述してきた大学図書館業務委託など）や条例を根拠として締結される具体的な委託契約に基づき管理の委託がされる「管理委託制度」とは異なるものである。指定管理者の指定は地方自治法（最終改正 2010 年 6 月 4 日）第 244 条の 2 の 5 項目で「指定管理者の指定は、期間を定めて行うものとする」とある通り、各地方自治体によって、指定期間は異なる。

PFI での契約期間は通常 10 年（英国では 25 年）とされており、広範囲でかつ長期的な運営となる。図書館業務委託の場合、通常単年度契約（受注先によっては 2 年から 5 年程度の図書館もあり）で、更新のためには、現状では価格競争となっている。

大学図書館の高度なサービス展開には、従事者たちの技術力とモチベーションの高さが必要であり、十分な雇用条件を確保しなければ従事者の育成どころか維持が不可能となってしまう。

大学図書館においても、PFI や指定管理制度のような長期的な視野を持った契約が必要であると考え。インセンティブ制度の導入により、図書館運営全体を活性化し、大学図書館を大学内の教育・研究の中核機関と位置付け、学生の学習意欲の向上に貢献していけば、大学運営さえも向上するのではないかとと思われる。

「図書館情報専門職のあり方とその要請」で根本は、司書課程を終えて卒業していく学生たちの就職市場が「委託、指定管理者制度導入などにより採用が激減しており、資格取得者数と求人数には 300 倍以上の大きな開きが生じている」と述べているが、現在の図書館界においては、公共・大学問わず、外部運営化が進んできているのが現状であることから、新卒者たちにも、就職先として受託企業を選択出来るような人事措置をとっていくべきである。そのためには、安定した収入の確保と十分な研修の機会を与えていく必要がある。

図書館へのサービスの向上も、受託企業からの様々な提案も必要であるが、従事しているスタッフの力量が最大の要因となる。

6 おわりに

これまで、受託企業に携わる者として、大学図書館業務の委託について述べてきた。現在日本の大学図書館において、直雇用職員（非常勤も含めて）のみで図書館業務を行っている大学はほとんどないといってもよい状況である。「日本の図書館」上での就業職員数の中でも専任職員数より非常勤・臨時（委託・派遣）出の就業者が年々増加している。

本章までで述べたとおり、就業者のモチベーションが図書館運営を左右していく。現状の運営体制では、非専任従事者の労働意欲の維持にも限度がある。

図書館員が「専門職」として「そのような人々に働く場を提供すること、成果主義、権限委譲が適切に行われれば、図書館員が自己研鑽に努め、専門性の向上が期待できる」と東京大学の田中は述べている。企業努力はもちろんのこと、顧客である大学側でも、図書館の設置意義の見直しを行っていく必要がある。

また、民主党のマニフェストの「常用雇用を拡大する」「全ての労働者が 1 人ひとりの意識やニーズに応じて、やりがいのある仕事と充実した生活を調和させることのできる「ワークライフバランス」の実現を目指す」という政策はぜひとも政府としても現状を掌握して、改善を協議・実現させてもらいたい要件である。

具体的には、『業務委託法』を制定し、現状に見合った法的規制を設けることを提案する。

今後の受託企業としての大学へのサービスは、図書館業務委託のみにとどまらず、図書館運営を中心とした学生の学士力向上および、学内の就職支援室等と協力し、学生を支援すること等、大学全体への提案を必要とする。

この図書館にはあれだけのスタッフがいるので、あのような運営ができると内外共に認識させていくための施策を練る必要があり、取り組みとしては、スタッフの経験年数と業務実績に応じたクラス分け、他大学スタッフとの積極的な交流の機会を設け、同一企業で従事するものとしての結束力をつける。また、定期的にスタッフからの業務改善案についてスタッフ間で協議していき、提案していく。これらスタッフが持っている能力を存分に活用できるような就業先に配属していく

などの取り組みが必要である。

学生を取り巻く環境は、年々厳しいものとなってきている。特に、卒業後の就職に関しては、「就職厚生労働省と文部科学省の1月の発表によると、2010年3月に卒業する予定の大学生の就職内定率は12月1日現在で73.1%。調査が始まった1996年以降、最低だった。」とあるように、入学した時点から就職のことを念頭においた学生生活を始めなければならない。当然、この学生の中には図書館で就業したいと希望している学生も数多く存在する。

このような状況下、卒業後に委託企業に入社し、安価な時給で就業し、そこで学生に対して就職支援などのサービス提供を行っていくことには大きな矛盾がある。

図書館での学生サービスとは何かを検証してみると、学習支援は当然であるが、学生の大学生活における居場所の中心となって、学生を支えていくことではないだろうか。

ラーニングコモンズの設立で新しい居場所を提供していける大学は、もちろんのこと、現状の図書館においても、図書館員が学生に積極的に声をかけていくことが、学生たちの居場所となると私は考える。

これからの委託企業は、その契約先（ここでは大学図書館）において、学生たちの大学生活の礎となる様なサービスを提供していかなければならないと感じる。

参考文献

TRC 新刊案内 1656号 2010.2.16

図書館情報学ハンドブック編集委員会 図書館情報学ハンドブック 第2版. 丸善

1999. 3. p. 397

佐藤翔, 逸村裕. 大学図書館における外部委託状況の量的調査. Library and Information Science. 2008, No. 60, p. 1 - 27
大学図書館実態調査結果報告 文部省学術国際局学術情報課. 1984-1999.

大学図書館実態調査結果報告 文部科学省研究振興局学術機関課. 2000.

大学図書館実態調査結果報告 文部科学省研究振興局情報課. 2001-2005.

学術情報基盤実態調査結果報告 文部科学省研究振興局情報

課. 2006-2008.

我妻榮 有泉亨[他] コンメンタル民法 総則, 物件, 債権 第2版 日本評論社. 2002 p. 1156-1180

岡村美保子 労働者派遣法改正問題 レファレンス. 2009 10月号 p. [118]-139

厚生労働省・都道府県労働局 労働者派遣・請負を適正に行うために

厚生労働省 労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準(条例). <http://www.jil.go.jp/kikaku-qa/hourei/main/7/h3616500200370.html> (入手 2010. 12. 20)

東京労働局 労働者派遣事業関係 派遣労働者を受け入れるにあたってのルール

<http://www.roudoukyoku.go.jp/seido/haken/ippan/006.html> (入手 2011. 1. 13)

雇用・請負・委任・寄託(注釈民法 / 谷口知平 [ほか] 編集代表 ; 16. 債権 ; 7 § 623-666). 有斐閣, 1989. 9 p. 115 - 304

大学図書館問題研究会 アウトソーシングの法律問題 大学の動向に即して. (大図研シリーズ No. 26) 2009. 8

大学図書館問題研究会 第41回全国大会(大阪) オープンシンポジウム 「大学図書館員は消耗品か? 業務委託・市場化テストをめぐって」平成22年8月30日

牛崎進 アウトソーシングと大学図書館. 情報の科学と基礎 2007 57巻7号, p. 320-324

大学図書館支援機構 2007年発足 <http://www.iaal.jp/> (入手 2010. 10. 9)

江竜珠緒 私立大学図書館における外部人材の活用 : 業務受託会社への質問紙調査から. 大学図書館研究 2007 79号 p. 43-51

佐藤翔, 逸村裕. 大学図書館における外部委託状況の量的調査. Library and Information Science. 2008, No. 60, p. 1 - 27

金英貴 日本の大学図書館業務のアウトソーシングに関する研究. 京都大学賞生涯教育学. 図書館情報学研究 2006 5号 p. 103-125

佐々木克彦 大学図書館アウトソーシングの行方 図書館雑誌 2005 vol. 99, No. 11 p. 780-783

田中宏樹 指定管理者制度と公立図書館 - 制度面から見る指定管理者制度の問題点と可能性 - 一. 東京大学大学院教育学研究科 2008年度修士論文

大学図書館問題研究会 第41回全国大会(大阪) オープンシンポジウム 「大学図書館員は消耗品か? 業務委託・市場化テストをめぐって」平成22年8月30日

日本アスペクトコア HP http://hp.rhp.jp/~aspectcore/syokusyu_1.html

- (入手 2011.1.25)
- 全国国立大学図書館長会議 大学図書館の業務分析. 日本図書館協会 1968.6
- [全国国立大学図書館長会議] 大学図書館の業務分析. 2000. 3.21 修正 [日本図書館協会] www.jla.or.jp/kenshu/kenshuwg/siryo2.doc (入手 2010.10.1)
- 文部科学省研究振興局情報課 平成21年度「学術情報基盤実態調査」の結果報告について. 2010.7
- 第12回図書館総合展 フォーラム 北克一講師「大学図書館マネジメン ト ― ネットワーク時代のミッション, 戦略, 事業計画」 http://www.j-c-c.co.jp/li_forum/index.html (入手 2011.1.13)
- 小坪守 情報リテラシーとラーニング・コモンズ: 日米大学図書館における学習支援. 情報の科学と技術 2009 59 巻 7号, p. 328-333
- 両角亜希子 大学生の学習行動の大学間比較 東京大学大学院教育学研究科紀要第49巻 2009
- 山内祐平 学びの空間が大学を変える: ラーニングスタジオ/ラーニングコモンズ コミュニケーションスペースの展開 ボイックス 2010.5
- 慶應義塾大学 プレスリリース「日本の大学では初, 日本語の学術書をデジタル(電子書籍)化し, 図書館で閲覧・貸出―実験プロジェクト開始― 2010.9.30
- http://www.keio.ac.jp/ja/press_release/2010/kr7a43000003or9x.html (入手 2011.1.13)
- 堺市立図書館電子図書館 HP <https://dnp-cms.d-library.jp/SKI01/> (入手 2011.1.13)
- 千代田 Web 図書館 HP <https://weblibrary-chiyoda.com/> (入手 2011.1.13)
- 佐々木克彦 大学図書館アウトソーシングの行方 図書館雑誌 2005 vol.99, No.11 p.780-783
- 山本順一 時給850円の有資格者, 専門職ルーキーたち 図書館界 2009 61 (4), p.233
- 内閣府 PFI ホームページ <http://www8.cao.go.jp/pfi/houritsu.html> (入手 2011.1.13)
- 田中宏樹 指定管理者制度と公立図書館 ― 制度面から見る指定管理者制度の問題点と可能性 ―. 東京大学大学院教育学研究科 2008年度修士論文
- 日本初の図書館PFI事業 財団法人関西情報・産業活性化センター HP http://www.think-t.gr.jp/NPM/05Chubu_1.html (入手 2011.1.13)
- 文部科学省 HP 「新しい形の図書館―PFI―(三重県桑名市立中央図書館)」 http://www.mext.go.jp/a_menu/shougai/tosho/houkoku/06040715/016.htm (入手 2011.1.13)
- 長野志郎 逐条地方自治法 第11次改定新版 学陽書房 1993.3 p.897-900
- 松本英昭 要説地方自治法: 新地方自治制度の全容 ぎょうせい 2002.3 p.401-406
- 総務省自治行政局長(通知)「地方自治法の一部を改正する法律の公布について」 2003.7.17 (総行行第87号) http://www.bunka.go.jp/la/amasi/pdf/18_bunkaseisakubukai_1_3_3.pdf#search='平成15年地方自治法' (入手 2011.1.13)
- 総務庁 HP 「指定管理者制度の運用について」(PDF) http://www.soumu.go.jp/main_content/000096783.pdf (入手 2011.1.13)
- 成田頼明 指定管理者制度のすべて: 制度詳解と実務の手引き 第一法規 2005.5 p.17-28
- 総務省 HP 「地方自治法」(平成22年6月4日法律第44号) <http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S22/S22H0067.html> (入手 2011.1.13)
- Construction Industry Council, 五十畑弘, 廣實正人訳 PFI 実践ガイド: 資金調達から建設, 運営まで, 英国版インフラ整備の新技术 日経BP社 1998.9
- 日本図書館情報学会研究委員会 図書館情報専門職のあり方とその養成 勉誠出版 2006.10 p.38-39
- 日本図書館協会 日本の図書館: 統計と名簿 日本図書館協会 2005-2009
- 民主党 マニフェスト (2009) http://www.dpj.or.jp/special/manifesto2009/pdf/manifesto_2009.pdf#search='民主党マニフェスト' (入手 2011.1.25)
- ASAHI COM. <http://www.asahi.com/job/special/OSK201003090053.html> (入手 2011.1.25)